

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Geteilte Führung

Wenn Verantwortung und Macht geteilt werden, hängt der Erfolg vom gegenseitigen Respekt und von der Vertrauensbildung ab, sagt Prof. Dr. Jacqueline Martin.

Der Weg zur Shared Governance ist kein Spaziergang: Erfahrungen aus der Praxis von Schweizer Organisationen.

Holacracy, Soziokratie, Agile Governance oder Teal-Organisation: Die Wahl des passenden Organisationsmodells entscheidet über den Erfolg der Machtverteilung.



SUSTAINABLE
LEADERS

TRANSFORMATIVES LEADERSHIP UND NACHHALTIGKEIT

Veränderungen im Unternehmen proaktiv gestalten

Zertifikatsweiterbildung in 8 Tagen

Zürich: 23. & 24.01.25 | 20.02.25 | 13.03.25 |
08. & 27.05.25 | 24.06.25 | 28.08.25



Powered by

 SWISS
LEADERS

ExecutiveEducation

sanu.



swissleaders.ch/weiterbildungen



Synthese der Perspektiven

Liebe Leserin, lieber Leser

In Meetings und Gesprächen in der Gruppe wird mir immer wieder bewusst, wie viel Potenzial in der kollektiven Intelligenz steckt: Aus der Mischung verschiedener Perspektiven entstehen neue Ansätze und Lösungen, die kein Mitglied der Gruppe allein gefunden hätte. Das ist der Kern von Shared Governance: das Teilen von Führung und Verantwortung zum Vorteil der Organisation.

In dieser Ausgabe des LEADER tauchen wir in die Welt der geteilten Führung ein. Ein Imperativ in der Unternehmenswelt, die stärker von Purpose und weniger vom Profit geprägt ist. Shared Governance verspricht nicht zuletzt eine stärkere Gewichtung des Zwecks der Organisation.

Professorin Jacqueline Martin sieht in der Verteilung von Führungsaufgaben ein Mittel, um Kompetenzen besser zu nutzen und Lücken zu vermeiden. Im Interview ab Seite 10 verweist sie aber darauf, dass alle bereit sein müssen, Verantwortung zu übernehmen – und dass Politik und Rangeleien bremsen können.

Spektakulär ist das Vorhaben der Alternativen Bank, die beweist, dass dieses Modell in einem streng regulierten Umfeld funktionieren kann. Anderswo zeigt sich, dass der Traum für Arbeitnehmende zur Herausforderung wird, wenn sie sich in einem Rollenmodell ihre Ansprechpartner suchen müssen und nicht einfach die Chefin fragen können.

Schliesslich gibt es viele Modelle für Shared Governance: Die Teal-Organisation eignet sich vielleicht weniger für einen Produktionsbetrieb, und Dienstleister sind von Natur aus agil. Aber es gibt für alle eine Methode. Ab Seite 28 liefern wir den Überblick.

Ein Trend ist die geteilte Führung seit Jahrzehnten in der Pflege (Seite 30). Denn wo breites Wissen und Expertise über das Wohl von Patientinnen und Patienten entscheiden, können Schwarmintelligenz und das Konsentprinzip die Qualität signifikant erhöhen, wie Studien gezeigt haben.

Das Letzte Wort (Seite 32) hat ein Mann aus einem Bereich, in dem wir eiserne Disziplin und vertikale Hierarchie erwarten: Feuerwehrexperte Roland Fässler lehrt uns, dass auch in Einsätzen Koordination und geteilte Führung möglich und oft sogar notwendig sind.

Shared Governance bietet in vielen Situationen ganz neue Lösungen, die wir uns bisher einfach nicht vorstellen konnten. Wir sollten die Pluralität der Verantwortlichkeiten besser verstehen, unterstützen und respektieren. Die grundlegende Aufgabe eines Unternehmens besteht über die Notwendigkeit hinaus, wirtschaftlich rentabel zu sein, auch darin, soziale oder ökologische Ziele zu verfolgen. Und wir alle müssen unseren Teil der Verantwortung übernehmen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Claire-Lise Rimaz

Co-Geschäftsführerin Swiss Leaders

Leader 3/2024

Im Gespräch

«Der Erfolg hängt von Akzeptanz, Respekt und Vertrauen ab» 10

Die Einführung von geteilter Führung ist ein komplexer, zeitintensiver Vorgang, denn es «ist eine grundlegende Veränderung der Kultur», erklärt Professorin Jacqueline Martin. Und: «Mitreden wollen alle, aber es stellte sich teilweise als schwierig heraus, Leute zu finden, die entsprechende Verantwortung übernehmen.»



Inspiration	6	Wissen	
Die W-Frage	8	Wie Führung teilbar wird	28
Standpunkt		Der Umbau der Organisation beginnt mit der Wahl des passenden Modells für Shared Governance. Und davon gibt es viele, die sich mehr oder weniger unterscheiden. Ein Überblick.	
Selbstorganisation braucht Führung	15	Trend	
Eine neue Entscheidungsorganisation sollte unter keinen Umständen mit dem Verzicht auf Autorität gleichgesetzt werden, schreibt Organisationsentwicklerin Susanne Aebischer. Vielmehr muss sie mit klaren Regeln in den Rollen verteilt werden.		Gesundheitswesen als Modellfall	30
Member		Wo Erfahrung, Analysefähigkeit und Verantwortungsbewusstsein Leben retten, kann die Intelligenz des Kollektivs zu besseren Resultaten führen. Deswegen sind Pflege und Gesundheitswesen wichtige Anwendungsgebiete für geteilte Führung.	
Entwicklung mit Reifegraden	16	Das letzte Wort	
Aufgewachsen ist sie in «Anstand und teilweiser Anpasstheit», und für die HR-Chefin der Mobility Genossenschaft Chantal Notz ist die Fähigkeit zum Zuhören in Verbindung mit Empathie, klarer Erwartungshaltung und der Übernahme von Verantwortung für sich selbst die Basis guter Führung.		Partnerschaft, wenns brennt!	32
Kopf bis Fuss		Rettungskräfte müssen blitzschnell das Richtige tun. Paradoxerweise setzt das bisweilen geteilte Führung voraus, erklärt Feuerwehrexperte Roland Fässler.	
Caroline Forster und Julia Fleischer	18	Inside Swiss Leaders	33
Schwerpunkt		Agenda / Impressum	34
Die Verschiebung der Macht	20		
Keines der Modelle für geteilte Führung oder Shared Governance ist ein Selbstläufer: Das ist die Erfahrung vieler Unternehmen, die ihre Entscheidungsorganisation umgebaut haben. Nicht alle Mitarbeitenden können gleich gut damit umgehen, dass sie mehr Einfluss und verschiedene Ansprechpartner für verschiedene Fragen haben. Erfahrungsberichte aus verschiedenen Bereichen.			
Ideen	26		

Inspiration

Nach innen schauen

Gute Führung und faire Kommunikation gehören zusammen: sechs Punkte im Umgang mit Konflikten und Emotionen.

Nach aussen, aber auch nach innen.

Dr. Susanne Löffner | Coaching Your Dream, Ärztin und Coach

Kürzlich hatte ich ein unschönes Erlebnis mit einem Patienten. Er kam zu mir mit massiven Vorwürfen. Bei seinem Ärger und der Art und Weise, wie er mich anging, hätte die Situation schnell eskalieren können. Ich sagte mir: Durchatmen. Zurücklehnen. Bei mir bleiben.

Die Vorwürfe konnte ich schnell widerlegen. Er stimmte mir auch direkt zu – kognitiv – sein Ärger blieb aber erst einmal. Ich habe überlegt, was eigentlich passiert war. Ich betreue den Patienten schon ein paar Monate, er ist ein sehr regelmässiger Gast. Nun war aber eine neue Erkrankung dazugekommen, die sowohl zu einer Notfallsituation geführt als auch (noch) viele Unklarheiten offengelassen hatte. Der Patient war überfordert, hatte Angst, er war deprimiert.

- **Ursachen erkennen** Ärger schiebt sich häufig vor andere Emotionen. Tritt dir also jemand mit grossem Ärger oder Wut entgegen, schau hinter die Fassade!
- **Distanz herstellen** Wenn ich die Situation und die Emotionen dahinter verstehe, kann ich mich vom Ärger distanzieren. Ich muss es nicht persönlich nehmen und schütze mich davor, in den Ärger hineinzukippen. Also habe ich seine Emotionen angesprochen. «Sie sind verärgert. Ich verstehe, dass diese Situation Sie deprimiert und verunsichert. Wir machen jetzt Folgendes...»
- **Emotionen ansprechen** Ansprechen von Emotionen drosselt deren Wirkung. Man nennt es auch «Affectlabeling»¹. Wie auch immer man das messen kann, es soll starke Emotionen um bis zu 70 Prozent nach unten regeln. Dadurch wird eine neue Gesprächsbasis geschaffen. Es hat gedauert, aber ich konnte letztlich ein konstruktives Gespräch mit ihm führen, wir sind im Guten wieder auseinandergegangen.

- Allerdings ist das noch nicht das Ende der Geschichte.
- Auch ich bin Mensch. Im Nachhinein war ich wütend.
- Sogar sehr, und das über das ganze Wochenende.
- Dabei hatte ich ihn doch verstanden?!? Und ich wusste doch – kognitiv – dass es nichts Persönliches war?

- **Eigene Betroffenheit reflektieren** «Alles, was dich länger als 15 Sekunden ärgert, hat mit dir zu tun.»² Also gab es jetzt eine Aufgabe für mich. Woher kommt mein Ärger? Ich habe reflektiert.
- **Resilienz überprüfen** Je löchriger unser Kettenhemd ist (sprich: je weniger resilient oder, umgekehrt, je mehr gestresst wir sind), desto anfälliger sind wir, emotional zu reagieren. Meine Resilienz ist gerade etwas brüchig – Zeit, etwas dafür zu tun.
- **In die Tiefe horchen** Starke Emotionen haben häufig etwas mit unseren ganz persönlichen Schwachstellen zu tun: mit verletzten Werten, früheren Erfahrungen mit unangenehmen Gefühlen, auf die unser Hirn in Blitzesschnelle unbewusst zugreift, eigener persönlicher Bewertung und so weiter. Ich habe also das Wochenende damit verbracht, meinen Ärger zu kanalisieren (ohne zu viel Porzellan zu zerschlagen) und hingeschaut, was ich in meinem Keller noch so aufzuräumen habe. Jetzt ist wieder gut.

Genau deshalb sind eine gute Führung und eine faire Kommunikation nicht möglich, wenn man nicht bereit ist, bei sich selbst anzufangen.

Führung beginnt immer innen.

¹ Matthew D Lieberman, Naomi I Eisenberger, Molly J Crockett, Sabrina M Tom, Jennifer H Pfeifer, Baldwin M Way: Putting feelings into words: affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. Psychol Sci. 2007 May;18(5):421-8. doi: 10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x.

² Frei zitiert nach Vera F Birkenbihl, 2011 verstorbene deutsche Managementtrainerin und Sachbuchautorin: <https://www.youtube.com/watch?v=lnZcPGK-my-8>, sowie Elisabeth Kübler-Ross, schweizerisch-US-amerikanische Psychiaterin und Sterbeforscherin.

*„Menschen sind verschieden.
Manchmal erscheint es unmöglich,
Verständnis für das Verhalten anderer
aufzubringen. Jedoch: Den anderen
geht es mit uns genau gleich!
Im Workshop hinterfragen wir unser
eigenes Verhalten in zwischen-
menschlichen Konflikten und entwickeln
ein besseres Verständnis für das «unver-
ständliche» Verhalten anderer.“*

Tobias Wegenast, Organisationspsychologe und Experte für Verhalten

Erleben Sie Tobias Wegenast an unserem
LEADER TRAINING DAY «Konstruktives Miteinander –
Menschliches Verhalten verstehen lernen»
am Donnerstag, 7. November 2024, in Zürich

Mehr Infos unter: <https://swissleaders.ch/eventkalender>



Verantwortungssystem: Teilen reicht nicht

Führung teilen? Ganz so einfach wie gedacht ist es oft nicht: Es braucht das komplexe Zusammenspiel zwischen individuellen Eigenschaften und unternehmerischen Rahmenbedingungen, die zusammen das Verantwortungssystem in einer Organisation bilden. Die effektive Übernahme von Verantwortung setzt alle vier Quadranten voraus: Mitarbeitende müssen wollen und die Fähigkeiten haben, zu tun, was das Unternehmen von ihnen möchte und wozu sie vom Unternehmen ausgestattet werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer ausgegogenen Entwicklung aller vier Bereiche für ein funktionierendes Verantwortungssystem in Organisationen.



Was ist Ihre Erfahrung mit geteilter Entscheidungsfindung?



Dr. Susanne Löffner | Ärztin und Coach

«In meiner Tätigkeit als Ärztin ist die geteilte Entscheidungsfindung (shared decision making) ein Grundprinzip, um Vertrauen zu schaffen, die Würde des Patienten zu achten und den Patienten zur Selbstwirksamkeit zu ermächtigen. Bis auf wenige Ausnahmen (der Patient fühlt sich dazu nicht in der Lage) erreiche ich damit die besten Therapieerfolge.»

» Ärztin Susanne Löffner inspiriert zum Umgang mit Konflikten, auf Seite 6.

Chantal Notz | Mobility, HR Leiterin

«Bei geteilter Entscheidungsfindung schaffe ich einen Raum, in welchem verschiedene Perspektiven und Ideen aufeinandertreffen. Dadurch kann etwas ganz Neues entstehen, und diese Momente sind sehr wertvoll für unser Team.»

» Mobility-HR Leiterin Chantal Notz über ihre Werte in unserem Mitgliederporträt ab Seite 16.

Roland Fässler | Präsident der Schweizerischen Feuerwehrinspektorenkonferenz

«Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung kann die Akzeptanz des Entscheids gefördert und die Motivation zur Umsetzung gesteigert werden.»

» Dass sogar im Notfall geteilte Führung wichtig ist, zeigt der Feuerwehr-
experte Roland Fässler im Letzten Wort ab Seite 32.

Kombinierte Mobilität – eine Reise in die Zukunft.

Das klassische Geschäftsauto ist schon lange nicht mehr die einzige Lösung, Ihre Mitarbeitenden mobil zu machen. Es geht auch nachhaltiger und kosteneffizienter.

Der Wandel hin zur kombinierten Mobilität.

Unternehmensmobilität sollte möglichst effizient und nachhaltig sein. Kombinierte Mobilität vernetzt dafür die Verkehrsmittel. Vom Tram über das Mietvelo bis hin zum Zug: Wer geschickt kombiniert, erhält eine nachhaltige und kostensparende Lösung.

Interview: Ein Blick in die Zukunft mit Gregor Koncilja.

Gregor Koncilja, Leiter Geschäftskunden SBB, spricht über seine Erfahrungen und die Zukunft der Unternehmensmobilität.



Welche Herausforderungen und Veränderungen erwarten Sie in der Unternehmensmobilität in den nächsten zehn Jahren?

Gregor Koncilja: Beschäftigten werden die Unternehmen unter anderem die Digitalisierung, die ökologische Verantwortung sowie die Kosten und die Entwicklung von Gesamtmobilitätslösungen. Dazu kommt die Attraktivität für Fachkräfte.

Die kommenden zehn Jahre werden durch technologische Fortschritte, gesellschaftliche Veränderungen und Umweltbewusstsein geprägt sein. Wir bei SBB Geschäftskunden werden die Digitalisierung weiter vorantreiben, indem wir zum Beispiel die digitale Beratung für KMU weiter ausbauen.

Welche Trends?

GK: Geschäftsmodelle werden sich verändern, neue technologische Innovationen und Regulationen im Umweltbereich werden kommen. Damit werden sich auch die Erwartungen und das Verhalten unserer Kund:innen verändern.

Was begeistert Sie an den Produkten der SBB?

GK: Ich war schon immer ein grosser Bahnfan, fahre nun noch öfter mit dem ÖV. Ich lerne unsere Pünktlichkeit, das einfache Arbeiten im Zug, den Austausch mit Kolleg:innen, das kulinarische Angebot sowie unser Rollmaterial schätzen. Dem Thema Umweltfreundlichkeit bin ich sehr verbunden und vermarkte so unser Produkt mit Stolz.

Mit SBB Geschäftskunden finden Firmen den optimalen Mix für die kombinierte Mobilität. Nutzen Sie die Expertise, um Ihre Unternehmensmobilität effizient, kostengünstig und nachhaltig zu gestalten.

Ihr Partner für kombinierte Mobilität:
SBB Geschäftskunden

SBB Business Travel Service Center

Tel. 0848 111 456, Ortstarif
Montag bis Freitag: 8 – 17.30 Uhr

Mehr dazu auf:
sbb.ch/mobilitaetsmanagement.



«Der Erfolg hängt von Akzeptanz, Respekt und Vertrauen ab»

Wenn Führung plötzlich auf mehrere Schultern übertragen wird, muss ein Unternehmen sein Gleichgewicht neu finden. Jacqueline Martin hat solche Prozesse aus nächster Nähe begleitet.

Umfassende Erfahrung in Critical Care

Prof. Dr. Jacqueline Martin ist seit 2020 CEO der Careum Hochschule Gesundheit in Zürich. Davor war sie in diversen Funktionen am Universitätsspital Basel (USB) tätig, davon neun Jahre als Pflegedirektorin und Spitalleitungsmitglied. Sie hat ihren Master in Pflegewissenschaft an der Universität Maastricht abgeschlossen und an der Universität Ulster promoviert. Sie leitete das RCN Clinical Leadership Programm an der Universität Basel und ist nun Studiengangleiterin des CAS FH Shared Leadership – Shared Governance. Sie verfügt über umfassende Erfahrung in Critical Care und konzentriert sich in ihrer Tätigkeit auf die Entwicklung von Führungspersonen und Transformation der Praxis. Sie engagiert sich in diversen nationalen und internationalen Beiräten und Verwaltungsräten von Akutkrankenhäusern.



Susanne Wagner | Text
Julien Schafer | Fotografie

Frau Martin, was fasziniert Sie persönlich an Führungskonzepten wie Shared Leadership und Shared Governance?

Mich fasziniert, dass sie im Gegensatz zu konventionellen Führungsmodellen breiter abgestützt sind. Diese herkömmlichen Modelle haben das Problem, dass zu viel von einer Einzelperson abhängt. Wenn diese Personen ausfallen oder das Unternehmen verlassen, wird das gesamte System in seiner Qualität und Kontinuität gefährdet. Aufgrund dieser Macht- oder Wissensballung werden diese Personen natürlich auch unentbehrlich, was für das Ego einzelner Führungspersonen Balsam sein kann.

Welche Erfahrungen haben Sie selbst mit neuen Führungsformen gemacht?

Wir haben am Universitätsspital Basel (USB) im Bereich der Pflege und Therapiedienste ab 2006 zunehmend Shared-Leadership-Führungssysteme eingeführt. Denn wir hatten festgestellt, dass die Komplexität der Aufgaben einer Abteilungsleitung zu sehr zugenommen hatte, als dass dies kompetent und professionell von einer Person hätte wahrgenommen werden können. Die Abteilungen gleichen immer mehr KMU: Die Aufgaben sind sehr vielfältig und reichen von betriebswirtschaftlichen Fragen über Personalführung, Fachführung, Strategie- und Praxisentwicklung bis zu Ausbildung des Nachwuchses.

Die Führungspersonen im Gesundheitswesen haben jedoch den Auftrag «to run and improve their business», also die operative und die strategische Führung umzusetzen.

Wie haben Sie es gelöst?

Wir haben in einem ersten Schritt Führungsduos eingeführt: Die Abteilungsleiterin übernahm das Management, und die Pflegeexpertin übernahm die Fachführung. Diese Duos erweiterten wir später zu Trios, ergänzt durch die Pädagogikfachperson. In einem weiteren Schritt arbeiteten wir später auf der Ebene der Departementsleitung mit interprofessionellen Führungsteams: etwa mit einer Ärztin, einer Pflegefachperson aus dem Management und einem Controller.

Wie fielen die Reaktionen der Mitarbeitenden aus?

Unsere Erfahrungen mit diesen Modellen waren sehr heterogen, denn der Erfolg und die Effizienz dieser Führungsteams hingen sehr stark von der Akzeptanz, dem gegenseitigen Respekt und von der Vertrauensbildung ab. Einzelne liefen zur Höchstform auf, und die Führungspersonen darin fühlten sich unterstützt

und entlastet und nicht mehr so allein bei den täglichen Herausforderungen. Andere Teams scheiterten, weil sich die Einzelpersonen bedroht fühlten und sich mehr auf das Ausfechten der täglichen Machtkonflikte und territorialen Kämpfe konzentrierten als auf den Job, den sie eigentlich erledigen sollten.

Bei Modellen wie Shared Governance übernehmen die Mitarbeitenden noch mehr Verantwortung.

Ja, wir bauten im USB in einzelnen Departementen auch sogenannte «Unit Councils» auf. Gemäss dem Prinzip: So viele Entscheide wie möglich auf die Stufe geben, wo sie gefällt werden sollten. Eine kleine Gruppe von Pflegefachpersonen pro Abteilung setzte sich in regelmässigen Sitzungen mit täglichen operativen Problemlösungen auseinander. Gemeinsam entwickelten sie kontextspezifische Lösungsvorschläge. Zum Beispiel wie ein Verbandswagen bestückt werden sollte für ihre spezifischen Wundsituationen. Zu Beginn bekamen die Teams Unterstützung durch eine Moderation, was die Gruppe mit der Zeit selbst übernahm.

„Die Mitarbeitenden müssen akzeptieren, dass sie je nach Fragestellung verschiedene Vorgesetzte haben.“

Wo liegen die Stolpersteine der neuen Führungsmodelle?

Sie funktionieren personenabhängig und beziehungsabhängig. Das Etablieren braucht also Zeit, viel Unterstützung und eine schrittweise Einführung, denn es ist eine grundlegende Veränderung der Kultur. Sie betrifft nicht nur die involvierten Führungspersonen, sondern auch die Mitarbeitenden, die akzeptieren müssen, dass sie je nach Fragestellung verschiedene Vorgesetzte haben. Ausserdem müssen die Mitarbeitenden in Shared-Governance-Modellen wie beispielsweise in den Unit Councils auch bereit sein, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Wo sehen Sie die grössten Chancen?

Durch die Verteilung der unterschiedlichen Führungsaufgaben auf mehrere Personen mit verschiedenen Begabungen entstehen weniger Lücken. Es ist selten, dass Einzelpersonen alles in sich vereinen. Wir sehen häufig Führungspersonen mit einer starken zwischenmenschlichen Kompetenz, andere eher

Prof. Dr. Jacqueline Martin
CEO Careum Hochschule Gesundheit



”

*Einzelne Teams scheiterten,
weil sie sich mehr auf die
täglichen Machtkonflikte als ihren
Job konzentrierten.“*



mit einer Stärke in der Analyse und der Systemsicht und dritte mit einer starken fachlichen Kompetenz. Deshalb ist die Vertretung bei Ferien und Krankheit oder beim Weggang viel einfacher zu garantieren, und es entsteht kein «Machtvakuum» oder Qualitätsverlust durch Braindrain.

Wie bereitet man die Mitarbeitenden auf diese neue Führungsformen am besten vor?

Durch das Aufzeigen der Stärken und Chancen dieser Modelle – auch der breiteren Karrieremöglichkeiten, die sich daraus ergeben. Zudem gibt es mehr Möglichkeiten, die eigenen Abläufe sinnvoll mitzugestalten. Was aber nicht geht, ist nur auf die erweiterte Autonomie hinzuweisen und nicht auf die grössere Verantwortung. Das wäre eine Mogelpackung.

Warum ist das so wichtig?

Mitreden wollen alle, aber es stellte sich teilweise als schwierig heraus, Leute zu finden, die entsprechende Verantwortung übernehmen. Man muss fairerweise sauber aufzeigen, dass die Mitglieder einer Gruppe für eine gemeinsame Entscheidung auch gemeinsam hinstehen müssen. Es gibt jedoch auch Menschen, die sich nicht derart exponieren wollen oder können.

„Durch die Verteilung der Führungsaufgaben auf verschiedene Personen entstehen weniger Lücken.“

Welches sind die Voraussetzungen, um diese neuen Führungskonzepte zu implementieren?

Es braucht vorgängig vertrauensbildende Massnahmen, eine gute Einführung in das Konzept und eine anschliessende Begleitung der Führungsteam-Prozesse. Wir haben den Prozess durch ein Leadership-Programm begleitet und führten auf verschiedenen Ebenen regelmässig Workshops durch. Ausserdem muss die oberste Geschäftsleitung dahinterstehen und diese Kulturveränderung auch einfordern. Bis es einigermaßen stabil läuft, braucht es drei bis fünf Jahre.

„Man muss sauber aufzeigen, dass die Mitglieder einer Gruppe für eine gemeinsame Entscheidung auch gemeinsam hinstehen müssen.“

Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung?

Vertrauensbildung und geteilte Macht. Es geht darum, auch abgeben und teilen zu können und die Diversität zu nutzen. Dafür erhält man aber auch Unterstützung in diesen verantwortungsvollen Funktionen. Führung kann sehr einsam machen, was auch belastend ist – je höher in der Hierarchie angesiedelt, desto mehr.

Wie wirkt sich diese Art von Unternehmenstransformation auf die Unternehmenskultur und das Mitarbeitenden-Engagement aus?

Aufgrund von Shared Leadership und der klaren Vision in der strategischen Ausrichtung weiss jede Person, was das Team erreichen will, und engagiert sich effektiv dafür. Weil sie selbst etwas beitragen und die Arbeitsprozesse mitgestalten können, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass sich die Menschen damit identifizieren.

So steigt auch die Motivation?

Ja, denn man ist ein kompetentes und respektiertes Teammitglied. Mit funktionierenden Teams macht es viel mehr Spass, es ist inspirierend, und die Leute gehen mit mehr Freude arbeiten.

Besteht die Möglichkeit, dass sich diese Modelle künftig mehr durchsetzen?

Ich hoffe es sehr. Darauf weist auch die Forschung hin: Der englische Forscher Michael West, der sich seit 20 Jahren mit dem Thema Teamqualität und Leadership auseinandersetzt, hat einen Zusammenhang zwischen Führungsstrukturen und Versorgungsqualität an einem englischen Spital belegt. Dort waren die Qualitätszahlen katastrophal, und es gab mehr Todesfälle als üblich. Die Quintessenz seiner Analyse war, dass das Spital sehr hierarchische Führungsmodelle hatte und sich zu wenige Personen getrauten, Patent-Safety-Problemstellungen anzusprechen. Deshalb geht ein wichtiger Führungsentwicklungsansatz im englischen Gesundheitswesen, dem National Health Service, in Richtung «Collective Leadership».

»

Selbstorganisation braucht Führung



Der Begriff «Selbstorganisation» ist in vieler Munde. Ich beobachte oft, dass er in Organisationen, die sich auf dem Weg in ebendiese Selbstorganisation befinden, Schaden anrichtet: Plötzlich ist alles, was mit Autorität, Macht und Führung in Zusammenhang gebracht werden könnte, pfui und muss aus der Organisation verbannt werden. Als Resultat wollen Teams entweder möglichst viel im Kreis entscheiden, was mangels klarer Spielregeln und der Zuweisung von Verantwortung nach langen Diskussionen bestenfalls zu Konsensentscheiden führt.

Oder aber die Rollen *sind* geklärt, und die Rolleninhaber*innen verfolgen ihre Ziele mit grossem Enthusiasmus, gehen Risiken ein und nutzen ihren Handlungsspielraum: Dabei kann dieses Engagement in Selbstverwirklichung umschlagen – die Akteure verlieren Sinn und Ziele der Organisation aus den Augen. Wenn in diesem Moment niemand die Verantwortung für das grosse Ganze hat, fehlt die dringend nötige Richtungskorrektur.

Denn Selbstorganisation ist nicht der Verzicht auf Führung. Sie ist Ausdruck und ein Resultat sehr bewusster Menschen, die einen hohen Grad an Selbstführungskompetenz in einer «Teal»-Organisation (gemäss Frédéric Laloux) erlangt haben. Auf dem Weg zur Selbstorganisation braucht es Führung in ganz unterschiedlichen Ausprägungen!

Führung *durch den Purpose/Sinn* bedingt einen bewussten Entscheid des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, den Fokus von der Gewinnmaximierung auf den Purpose zu verschieben; er beschreibt den Beitrag, den die Organisation zu einer besseren Welt leisten will.

Führung *als Vorbild* ist einer der Haupterfolgsfaktoren in der Transformation in Richtung mehr verteilte Führung und Selbstorganisation. Nur wenn die oberste Führungsebene im Alltag konsequent vorlebt, was sie mit der gesamten Organisation zu erlangen beabsichtigt, wird die Veränderung lebendig und glaubwürdig.

In der *verteilter Führung* werden Macht und Autorität verteilt. Die Rangordnung von Menschen und Funktionen wird durch eine Hierarchie von Rollen abgelöst. Diese transparente Aufteilung von Verantwortung und Autorität in Rollen, somit die Ermächtigung von allen, unterbindet eine Konzentration von (zu viel) Macht.

Dazu gehört, dass alle Mitarbeitenden in ihrer Kompetenz zur Selbstführung gefördert werden. Sie umfasst den eigenen Purpose, die Persönlichkeitsstruktur und individuelle Präferenzen, Haltung, mentale Modelle und das Bewusstsein darüber, wie diese Faktoren das Handeln im Kontext der Organisation beeinflussen. Deshalb plädiere ich dafür, den Begriff «verteilte Führung» statt «Selbstorganisation» zu verwenden.

»

Entwicklung mit Reifegraden

Ihre eigene Persönlichkeit und ihre individuelle Erfahrung sind Chantal Notz wichtig. Die HR-Leiterin der Mobility Genossenschaft legt Wert auf Transparenz, Verantwortung und Einfühlungsvermögen. Aufgewachsen ist sie in «Anstand und teilweiser Anpasstheit», was Vorteile brachte, aber auch einen Preis hatte.

Was macht dich aus?

Meine Warmherzigkeit und Empathie. Ich habe mich in den letzten Jahren immer besser selbst kennengelernt. Das heisst, ich weiss, wer ich bin und was ich will. Dadurch habe ich heute vermehrt tiefen, inspirierenden und echten Kontakt mit anderen Menschen. Das berührt jeweils nicht nur mich, sondern auch mein Gegenüber. Dafür bin ich dankbar.

Was ist deine wichtigste Erfahrung mit Formen von Shared Governance im Alltag oder im Beruf?

In meinem Team haben wir die Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele sehr klar definiert. So kann jedes Teammitglied eigenverantwortlich arbeiten und Entscheidungen treffen. Wir begegnen uns auf Augenhöhe, teilen offen unsere Meinungen und haben ein grosses gegenseitiges Vertrauen.

Wo kommst du ursprünglich her?

Ich bin mit zwei Brüdern und meinen Eltern in einem kleinen Dorf im luzernischen Rontal aufgewachsen. Ich war ein anständiges Kind, eine gute Schülerin, ich besuchte regelmässig den Querflötenunterricht und habe gerne gezeichnet.

Wie und in welchen Themen hat dich das geprägt?

Durch meinen Anstand und teilweise auch meine Anpasstheit kam ich sehr gut zurecht in der Gesellschaft, im Berufsleben, bei Weiterbildungen usw. Ich selbst allerdings blieb immer etwas auf der Strecke. Dies hat mich dazu geführt, mich mit mir selbst und mit Persönlichkeitsentwicklung auseinanderzusetzen. Ich bin sehr glücklich, diesen Weg eingeschlagen zu haben, und freue mich, ständig Neues dazulernen.

Was macht für dich gute Führung aus?

Aus meiner Sicht sollte eine Führungskraft ein Vorbild sein, indem sie Verantwortung für sich selbst übernimmt. Nicht nur für die eigene Arbeit und die eigenen Entscheidungen, sondern auch für das eigene Denken, Fühlen und Handeln. Durch gutes Zuhören und Einfühlungsvermögen, verbunden mit Klarheit über Erwartungen, kann eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden optimal begleiten und dort ansetzen, wo die Menschen gerade stehen.

Bei welcher Gelegenheit hast du am meisten gelernt?

Am meisten habe ich in schmerzhaften Situationen gelernt. Beispielsweise durch verletzendes Verhalten von Mitmenschen, durch mir selbst auferlegten Druck oder auch aus Fehlern. Dies waren für mich immer Auslöser, hinzuschauen und etwas zu verändern.

Wie kannst du andern am besten helfen?

Ich habe gelernt, dass ich am besten unterstützen kann, wenn ich zuerst vor allem gut zu mir selber schaue. Dann bin ich in meiner Stärke und Ruhe und kann für meine Mitmenschen auch wirklich da sein.

Wie würdest du in deiner Position Shared Governance realisieren wollen?

Ich habe nicht vor, dies bei Mobility zu realisieren. Wir sind mitten in einer spannenden Kulturentwicklung auf Basis der Stufenentwicklung. Das ist ein Reifegradmodell von Jane Loevinger, das auf der Ich-Entwicklung basiert. Ich konzentriere mich gerne auf wenige Themen gleichzeitig, gehe diese dafür nachhaltig und mit grossem Engagement an.

»



Chantal Notz | Präsidentin Swiss Trainers & Coaches,
HR-Leiterin Mobility Genossenschaft

Caroline Forster und Julia Fleischer

CEO, Sales Engineer | FRTI

Die zündende Idee |

Stickerei ist nicht nur schön anzusehen, sie hat auch ein hohes technisches Potenzial. Dieses wollten wir uns – als Ergänzung zum angestammten Geschäft der Inter-Spitzen AG, Stickerei für Lingerie – mit einer technischen Sparte erschliessen. FRTI verbindet dabei die Textilwelt mit der Elektronikwelt.

| Das Produkt

Die E-Broidery-Technologie, Basis all unserer Produkte, stattet das Textil mit einer technische Funktion aus, ohne dessen herkömmliche Eigenschaften wie Flexibilität, Leichtigkeit und Waschbarkeit zu beeinträchtigen. Von einer textilen Leuchte für den Militär- und Sicherheitsbereich über beheizte Krankenliegen bis hin zu textilen Drucksensoren zur Prävention von Hautirritationen: Fast alles ist möglich.

Die Überzeugung |

Die Verbindung von Elektronik und Textil macht die Textilien «intelligent» und verändert dadurch unsere Zukunft. Die smarten E-Textiles sind dabei in vielen Bereichen einsetzbar – von der MedTech- über die Sicherheits- bis hin zur Foto- und Filmindustrie.

| Das Ziel

Wir entwickeln mit unseren B2B-Kunden in einem partnerschaftlichen Verhältnis innovative Produkte, die das Leben der Konsumenten erleichtern und unterstützen sollen.

| Blick in die Zukunft

Das Entwicklungszentrum von FRTI wird am Standort St. Gallen weiter ausgebaut, wobei wir bewusst auf europäische Produktion setzen, um den hohen Qualitätsanforderungen an die oftmals sehr komplexen Produkte gerecht zu werden.

Spitzen-Technik

Aufbauend auf die Textilindustrie der Ostschweiz, setzt die Businessunit FRTI der St. Galler Stickereifirma Inter-Spitzen AG (Mitglied der Forster Group) eine Tradition der Innovation fort. Das Unternehmen entwickelt und produziert für Kunden im Bereich MedTech, Industrie und Sicherheit anwendungsspezifische Produkte, die sich durch die nahtlose Integration von Elektronikkomponenten in Textilien auszeichnen.



Die Verschiebung der Macht





Die wahren Expert*innen entscheiden

Der Begriff «Shared Leadership» kann mit «geteilte» oder «verteilte Führung» übersetzt werden. Seit ein paar Jahren tauchen immer neue alternative Führungsmodelle auf, wie «Kollektive Führung», «Distributive Führung», «Shared Governance», «Soziokratische Kreismethode», «Agiles Arbeiten», «Holacracy» oder «Soziokratie 3.0». Vielfach sind es Weiterentwicklungen, und alle haben inhaltliche Überschneidungen. Gemeinsam ist immer der Ansatz, die Führung kollaborativer zu gestalten, Aufgaben und Verantwortung zu teilen, das Team sich selbst organisieren zu lassen und – ganz wichtig – Entscheidungen dort zu fällen, wo sie sich auswirken. Denn je mehr die Betroffenen und Expert*innen mitreden können, desto flexibler kann die Organisation auf Veränderungen reagieren.

«Wenn das Unternehmen nicht an Titeln hängt, ist es einfacher, die Stärken und Leidenschaften der Mitarbeitenden einzusetzen», sagt Philippe Streit, der für den Lead Link der Bereiche Individualentwicklung und Business Development bei Nexlore verantwortlich ist. Das Berner IT-Unternehmen hat sich in der Organisationsform Holacracy organisiert. Dadurch steige die Agilität: Für die Mitarbeitenden werde es spannender, weil sie mehr gestalten und Verantwortung übernehmen könnten. Das falle den einen aber leichter als den anderen. «Statt selbst Entscheidungen zu treffen, stellen sie wieder Rückfragen. Für manche Leute ist es eine Herausforderung, Leadership zu zeigen, weil relativ schnell die Befürchtung kommt, dass man dann als Chef abgestempelt wird»,

sagt Streit. Neue Mitarbeitende hätten weniger Schwierigkeiten, eigene Entscheidungen zu treffen, da sie die alten Strukturen gar nicht kennen würden.

Abläufe wie die sogenannten «Tactical Meetings» wurden im Vorfeld geübt, und regelmässig gibt es Schulungen und Trainings, um das Gelernte im Arbeitsalltag zu verankern. Streit betont, dass das Unternehmen viel Energie investiere, damit sich nicht wieder traditionelle Führungsformen einschleichen würden. Holakratie sei kein Selbstläufer, sondern brauche immer wieder Input. Es würde gemäss Philippe Streit rein hypothetisch etwa zwei Wochen dauern, um in die alten Führungsstrukturen zurückzukehren. Das sei aber keine Option, «wir glauben daran, dass sich die neuen Organisationsformen durchsetzen werden». Viel positives Feedback erhält die IT-Firma bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Philippe Streit: «Wir sind als Arbeitgeber sehr attraktiv geworden und haben viele Leute gewonnen, die Holacracy für eine spannende Organisationsform halten.» Sie wollten ausprobieren, wie es ist, den Arbeitsalltag zu gestalten, sich zu beteiligen, Ideen einzubringen und steuernd einzugreifen.

Wo es um Leben oder Tod geht

Bei diesem Eingreifen kann es in gewissen Branchen um Leben und Tod gehen – wie etwa im Gesundheitswesen: Da ist die Relevanz von Entscheidungen besonders hoch; gleichzeitig sind die Hierarchien traditionell besonders ausgeprägt. Es ist wohl kein Zufall, dass Modelle wie Shared Leadership sowie Shared Governance im US-amerikanischen Gesundheitswesen

schon in den 1980er-Jahren helfen sollten, die interprofessionelle Zusammenarbeit zu bewältigen. Aus den angelsächsischen Ländern verbreitete sich die Idee in Europa. Das Universitätsspital Basel (USB) hat 2006 eine neue Führungsform im Sinne von Shared Leadership aufgebaut (mehr dazu im Interview auf Seite 10).

Zusätzlich entstanden in einzelnen Departementen gemäss dem Konzept von Shared Governance kleine Fachgruppen, in denen sich Pflegefachpersonen regelmässig trafen, um sich mit täglichen operativen Problemlösungen auseinanderzusetzen. Jacqueline Martin war neun Jahre lang Pflegedirektorin am USB. «Die jüngeren Generationen können laut diverser Forschungsprojekte immer weniger mit hierarchischen Führungsstrukturen anfangen», sagt sie. «Das Bedürfnis nach Mitsprache und Mitgestaltung nimmt eher zu als ab.» Immer weniger Menschen seien bereit, 100% und mehr in eine Führungsfunktion zu investieren oder diese Struktur mitzutragen. Für Martin liegen die Vorteile der neuen Modelle auf der Hand: «Wir benötigen zukünftig stabilere Systeme, die Leadership als eine kollektive Verantwortung sehen, und Führungskulturen, in denen

Menschen Aufgaben gemeinsam wahrnehmen auf der Grundlage einer klaren Strategie und gemeinsamer, geteilter Werte und von Vertrauen.»

Selbst in der stark regulierten Finanzbranche ist es möglich, sich neu auszurichten. Die Alternative Bank Schweiz (ABS) macht es vor. Sie organisiert sich seit Anfang 2024 nach den Prinzipien der Soziokratie 3.0. Das Ziel war, sich als Organisation weiterzuentwickeln, die Transparenz und den Partizipationsgedanken zu stärken. «Seither ist bei uns klar, welche Rolle wofür verantwortlich ist», sagt Astrid Blunski, Organisationsentwicklerin bei der ABS. Daher hat auch die Finanzmarktaufsicht Finma die neue Organisationsform abgesegnet. Als nicht rein gewinnorientierter Firma fiel der Alternativen Bank dieser Schritt zweifellos leichter als anderen, denn Mitbestimmung und Gleichbehandlung sind für sie von jeher keine Fremdwörter. Trotzdem war der Schritt zu Soziokratie 3.0 mit viel Aufwand verbunden.

Konsent- statt Konsentscheide

Von der Idee aufgrund organisatorischer Turbulenzen im Jahr 2018 bis zur Umsetzung war es aber ein langer Weg. «Hinter dem Modell steckt ein anderes Men-





schenbild, und wir wurden alle in einer hierarchischen Welt sozialisiert», sagt Blunsch. Auch von der Unternehmensführung sei ein grosses Commitment erforderlich. Mehr als ein halbes Jahr nach der Umstellung beginnen die Kreise, im Rahmen der Verantwortung Entscheidungen zu fällen. Im Gegenzug werden in der Geschäftsleitung weniger Entscheidungen getroffen und Themen behandelt. «Wir sehen einen Zuwachs an Vertrauen in beide Richtungen, vom früheren Management zu den Mitarbeitenden und umgekehrt», so Blunsch. Zudem seien die Entscheidungsprozesse kürzer geworden, da sie neu im Konsent- statt im Konsensverfahren gefällt würden: Statt Einstimmigkeit reiche das Fehlen grundsätzlichen Widerspruchs für eine Entscheidung.

Auch bei PostFinance arbeitet rund ein Drittel der Belegschaft – 1500 Personen – mit einem agilen Framework, dem «Enterprise Agile Delivery (EAD)», in dem Führung verteilt ist und die Selbstorganisation der Teams eine hohe Relevanz hat. Dazu gehört das Innovationsgeschäft, das Business und IT zusammenbringt. «Als sich die Welt noch langsamer drehte und es klare Prozesse gab, waren die Anforderungen an Führungskräfte geringer», sagt PostFinance-Organisationsentwickler Jonathan Abplanalp. Die Kunden- und Marktbedürfnisse würden sich rasch verändern. Aber auch die Erwartungen der Mitarbeitenden seien gestiegen. «In klassischen Führungsformen, bei denen sämtliche Führungsaufgaben bei einer Person liegen, sind die Führungskräfte daher häufig überfordert und drohen auszubrennen.» Auch gebe es selten Führungspersonen, die mit ihren Stärken alle Aufgaben gleich gut abdecken würden.

Deshalb werden Führungsrollen bei PostFinance vermehrt dreigeteilt. Die «People Developer» sind für alle Personalthemen verantwortlich, die «Value-Verantwortlichen» für die strategische Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen und die «Team Facilitators» für die Arbeitsfähigkeit des Teams. Die anderen zwei Drittel des Unternehmens arbeiten nicht nach einem agilen Framework. Ihnen ist selbst überlassen, wie sie ihre Organisation gestalten, was mehrheitlich eher klassisch hierarchisch ist. Jonathan Abplanalp sieht es als Herausforderung, je Abteilung die passende Führungs- und Organisationsform zu etablieren, zumal da die modernen Formen noch nicht so bekannt sind. Bei PostFinance geht es deshalb jetzt darum, in der Non-IT-Welt des Unternehmens schrittweise die Verantwortlichkeiten neu zu definieren und mit neuen Formen Erfahrungen zu sammeln.

Die Emanzipation von den Gründer*innen

Der Trend hin zu solchen Organisationsmodellen nehme zu, aber er bleibe bislang auf ein bestimmtes Segment von Unternehmen beschränkt, sagt Christoph Barman. «Sie weisen häufig eine Innovationskultur auf, sind klein oder mittelgross und haben das Ziel, sich durch progressive Managementpraktiken zu differenzieren.» Barman ist Co-Founder der Beratungsfirma Loyco, die ihr eigenes Organisationsmodell «LoyCocracy» entwickelt hat. Die 140 Mitarbeitenden, die sich Loycomates nennen, funktionieren ohne Hierarchie und koordinieren sich selbst. Neben der höheren Mitarbeitendenzufriedenheit, einem besseren Employer Branding und einer stärkeren Innovationskultur haben die neuen Führungsformen weitere Vorteile: Weil möglichst viele Menschen in die Entscheidungen und die Entwicklung der Organi-



sation einbezogen sind, sinkt das Risiko, dass ein Start-up den Weggang der Gründer nicht überlebt. In der Romandie haben sich deswegen viele selbst organisierte Unternehmen in einem Verein zusammengeschlossen, der den Austausch von Best Practices ermöglicht: «la fabrique de l'agilité» (fablag.ch).

Schon lange mit dem Thema Holacracy unterwegs ist Pascal Dulex, der heute Unternehmen zum Thema neue Führungs- und Organisationsformen berät. Als Verantwortlicher für die Transformation bei Freitag, einem weitherum bekannten Holacracy-Pionier, hat er wichtige Erfahrungen gesammelt: «Die Herausforderungen auf kultureller und menschlicher Ebene löst Holacracy nicht, das hatten wir damals total unterschätzt.» Als Gewinn sieht er die Chance, dass Unternehmen regelmässig darüber reden, wie man es besser machen könnte. «Wenn man die Frage «Spielen wir noch richtig?» in die Co-Verantwortung der Teams gibt, kann dies eine Riesenpower und Befreiung auslösen.» Durch die verteilte Führung werden jedoch häufig Probleme sichtbar, die vorher in den Führungssilos unter dem Deckel gehalten wurden. Dulex wünscht sich zuweilen eine weniger konfrontativ geführte Diskussion von traditionellen Organisationsformen und Modellen wie Holacracy & Co.: «Es gibt vielversprechende neue Ansätze. Aber in herkömmlich organisierten Unternehmen existiert oft bereits viel Gutes. Dafür ist die «Bubble» etwas blind.»

Vom Revolver zum Dollarzeichen

Ein ganz eigenes Organisationsmodell hat im Herbst 2023 die Zürcher Trendbäckerei John Baker geschaffen. Es heisst «JohnOrg» und lehnt sich an Holacracy an. «Der Selbstorganisation gehört unserer Ansicht nach die Zukunft», sagt Yves Spink, der John Baker mitgegründet hat. Das Ziel dieses Schritts sei,

die Organisation weiterzuentwickeln und ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, insbesondere für die Anforderungen der Gen Z. «Selbstorganisation ist eine innere Arbeit bei den Leuten, die andauert. Anfangs haben wir das ein bisschen unterschätzt», räumt Spink ein. Die Reaktion der Mitarbeitenden sei unterschiedlich, manche würden die Selbstorganisation begrüßen, manche seien noch skeptisch. Julia Röhnke, die bei John Baker für die Rekrutierung zuständig ist, findet das neue «Miteinander» spannend: «Die Teamleader dürfen loslassen, und die Kollegen dürfen Vertrauen spüren und einfach machen.»

Mit der neuen Organisationsform sollen die Talente sichtbar gemacht werden, die sonst nicht zu Wort kämen. Mitwirken können sie an den regelmässigen Tactical Meetings, die jeder Standort auf eigene Faust durchführt. Es sei oft eine Herausforderung in einem Produktionsbetrieb, für diese Sitzungen genügend Zeit für die Teilnehmenden zu finden. «Deshalb führten wir die Meetings auch schon in der Backstube durch, damit alle, auch die Bäcker und Konditorinnen, dabei sein können», sagt Julia Röhnke.

Es ist ihr wichtig, auch kleine Erfolge zu feiern. Wie etwa die gemeinsame Entscheidung der Mitarbeitenden in einem Meeting, die kultige Papiertüte mit einem Revolversujet zu ersetzen, die bei der Kundschaft immer wieder für Diskussionen gesorgt hatte. Die Verantwortlichen überarbeiteten das Sujet – und seither gehen die Brötchen in einer Tüte mit aufgedrucktem Dollarzeichen über den Ladentisch. »

Weniger ist mehr: digitale Medien massvoll Nutzen.

Innovative Technologien wie elektronische Medien und Apps eröffnen unzählige Möglichkeiten, um unser Leben einfacher oder unterhaltsamer zu gestalten. Doch die digitalen Medien können auch Schattenseiten haben.

Sich vom Handy wecken lassen und vor dem Einschlafen noch schnell die WhatsApp-Nachrichten checken: Der Griff zum Smartphone ist für Viele die erste Handlung am Morgen und die letzte am Abend. Ob im Homeoffice, unterwegs oder im Büro – auch der Berufsalltag ist ohne Tablets, Laptops und digitale Medien nicht mehr denkbar. Eine übermässige Mediennutzung kann jedoch zu gesundheitlichen und sozialen Problemen führen. Im Referat/Workshop Digitale Achtsamkeit des SWICA-Präventionsmanagements lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Zusammenhänge zwischen der Nutzung der digitalen Medien und der Gesundheit kennen.

Übermässiger Medienkonsum birgt Risiken

In Verbindung mit einer übermässigen Nutzung digitaler Medien können folgende gesundheitlichen Schwierigkeiten entstehen:

- Bewegungsmangel und Übergewicht und als Folge davon muskuloskelettale Beschwerden und Schmerzen am Bewegungsapparat, beispielsweise der sogenannte «Handynacken»
- Schlafstörungen und erhöhter Blutdruck
- Probleme beim Abschalten und der Abgrenzung von Berufs- und Privatleben, mit Folge von möglicher negativer Auswirkung auf Beziehungen und berufliche oder schulische Leistungsfähigkeit
- Allfällige Abnahme von Empathie, Zunahme von Depressions-Symptomen

Raus aus der ständigen Erreichbarkeit

Die Resultate der letzten Gesundheitsbefragung zeigen, dass 3,8 Prozent der Schweizer Bevölkerung ab 15 Jahren, umgerechnet also rund 270 000 Personen, einen problematischen Umgang mit dem Internet haben.

Diese Empfehlungen können zur digitalen Entschleunigung beitragen:

- Push-Nachrichten auf dem Handy deaktivieren
- Apps reduzieren, bzw. unnötige Apps löschen
- Auch ohne Flug öfter in den «Flugmodus» schalten
- «Singletasking» anstatt «Multitasking»



- Den Tag bewusst gestalten: vom Erwachen, der Arbeit bis zum zu Bett gehen
- Für Fortgeschrittene: Bewusst bildschirmfreie Zeiten, allenfalls sogar Wochentage, einplanen

Wir können und sollen die digitalen Medien nicht komplett aus unserem Alltag verbannen. Wer sich mit seiner persönlichen Mediennutzung bewusst auseinandersetzt und die zeitliche Nutzung im Griff hat, ist auf dem besten Weg zu einer gesunden «Life-Media-Balance».

Attraktive Angebote für Swiss Leaders-Mitglieder

Dank der Partnerschaft zwischen Swiss Leaders und SWICA profitieren Sie als SwissLeaders-Mitglied von exklusiven Rabatten auf ausgewählte Spitalversicherungen – und von einer überdurchschnittlichen Servicequalität. Zudem locken im SWICA-Wettbewerb Preise im Gesamtwert von über 9600 Franken. Zum Beispiel eine Auszeit für die ganze Familie im Frutt Mountain Resort in Melchsee Frutt.

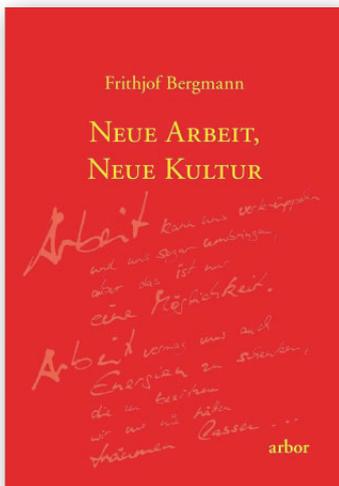
Hier geht's zu Ihren Vorteilen und zum Wettbewerb

SWICA



Ihre Zeit wert

Literatur, Angebote und Aktionen – von der Redaktion für Sie ausgewählt.



Neue Arbeit, Neue Kultur

Frithjof Bergmanns «Neue Arbeit, Neue Kultur» bietet wertvolle Impulse im Kontext von Shared Governance. Das 1984 erschienene Werk war seiner Zeit voraus und gewinnt in der modernen Organisationsentwicklung zunehmend an Relevanz. Bergmanns Konzept der «Neuen Arbeit» ergänzt Shared-Governance-Ansätze, indem es Selbstbestimmung und intrinsische Motivation in den Mittelpunkt stellt.

Seine Ideen zur Teilzeitarbeit,

zur Hightechselbstversorgung und zur Arbeit, die man «wirklich, wirklich will», bieten innovative Perspektiven für die Gestaltung partizipativer Arbeitsumgebungen. Bergmanns Ansatz fördert eine Kultur der Eigenverantwortung und des Engagements, die für erfolgreiche Shared-Governance-Modelle unerlässlich ist.

Bergmann, in Sachsen geboren, wuchs in Österreich auf. Als 19-Jähriger wanderte er nach Amerika aus. Auf abenteuerlichen Umwegen gelangte er schliesslich zur Philosophie. Als Philosophieprofessor lehrte er in Princeton, Stanford, Chicago, Berkeley und Ann Arbor. 1984 erwuchs aus seiner Kooperation mit General Motors das erste Zentrum für Neue Arbeit in der Automobilstadt Flint (Michigan).

Seit seiner Veröffentlichung hat das Buch zahlreiche Organisationsentwicklungsprojekte inspiriert und trägt zur aktuellen Diskussion über New Work und agile Führung bei. Es bleibt eine wichtige Quelle für Führungskräfte, die innovative Wege zur Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität suchen.

Frithjof Bergmann, «Neue Arbeit, Neue Kultur», 1984, Arbor 2017, 440 Seiten, CHF 28.80, ISBN 978-3-86781-208-5

Holacracy

Er gilt als der Entwickler von Holacracy: Brian J. Robertson ist ein amerikanischer Unternehmer. In diesem Buch stellt er sein innovatives Organisationsmodell vor, das traditionelle Hierarchien durch ein System von Kreisen und Rollen ersetzt. Er bezeichnete es ursprünglich als Betriebssystem und sah es nicht als Modell. Robertson erklärt detailliert die Grundprinzipien von Holacracy, einschliesslich der Entscheidungsfindungsprozesse, der Rollenverteilung und der regelmässigen Governance-Meetings.

Das Buch bietet praktische Anleitungen zur Implementierung von Holacracy, und dies mit Beispielen aus Unternehmen, die das System erfolgreich eingeführt haben. Robertson zeigt auf, wie Holacracy Unternehmen dabei helfen kann, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen.

Brian J. Robertson, «Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt», Vahlen, 2016, XV, 205 Seiten, CHF 34.85, 978-3-8006-5087-3



Soziokratie

Barbara Strauch und Annewiek Reijmer sind erfahrene Beraterinnen und Trainerinnen für Soziokratie aus dem deutschsprachigen Raum. Ihr Buch bietet eine umfassende Einführung in die Prinzipien und Praktiken der Soziokratie, jenes Governance-Modells, das auf Gleichberechtigung und effektiver Entscheidungsfindung basiert.

Die Autorinnen erklären die vier Grundprinzipien der Soziokratie: Konsentprinzip, Kreisorganisation, doppelte Verknüpfung und offene Wahlen. Sie zeigen, wie diese Prinzipien in Organisationen umgesetzt werden können, um Mitarbeiterengagement zu fördern und die Entscheidungsqualität zu verbessern. Das Buch enthält praktische Übungen und Fallstudien, die Lesern helfen, soziokratische Methoden in ihren eigenen Organisationen anzuwenden. Es ist besonders wertvoll für Führungskräfte und Teams, die eine partizipativere und effektivere Organisationsstruktur anstreben.

Barbara Strauch, Annewiek Reijmer, «Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen», Vahlen, 2018, 240 Seiten, CHF 34.90, 978-3-8006-5417-8





Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel

Der Untertitel sagt alles: «Nur was sich bewegt, kann sich verbessern». Der Autor Valentin Nowotny ist ein österreichischer Diplompsychologe und Agile Coach. Nowotny ist bekannt für seine Expertise im Bereich agiler Unternehmensführung und Organisationsentwicklung. Sein Buch bietet einen umfassenden Überblick über agile Methoden und deren Anwendung in der Unternehmensführung. Er erklärt, wie agile Prinzipien, die ursprünglich aus der Soft-

warentwicklung stammen, auf die gesamte Organisationsstruktur übertragen werden können. Nowotny beschreibt konkrete Schritte zur Implementierung agiler Praktiken, einschliesslich Scrum, Kanban und Design Thinking. Das Buch enthält zahlreiche Praxisbeispiele und Fallstudien aus verschiedenen Branchen.

Valentin Nowotny, «Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern», GABAL-Verlag, 2016, 240 Seiten, CHF 32.90, 978-3-86980-330-2



Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik

Dieses Sammelwerk bietet einen umfassenden Überblick über die Rolle und Bedeutung von Genossenschaften in der modernen Wirtschaft. Es beleuchtet verschiedene Aspekte genossenschaftlicher Governance, einschliesslich demokratischer Entscheidungsfindung, Mitgliederbeteiligung und nachhaltiger Wirtschaftsführung.

Das Buch enthält Beiträge von zahlreichen Fachleuten und deckt ein breites Spektrum von Themen ab, von rechtlichen Rahmen-

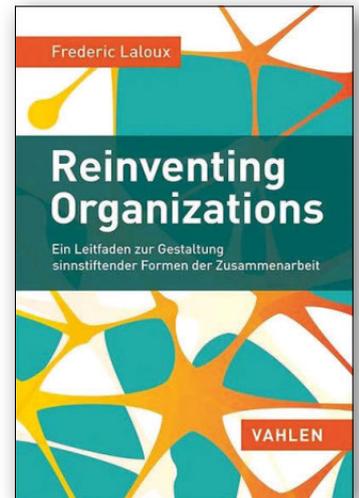
bedingungen bis hin zu innovativen Genossenschaftsmodellen. Die Autoren zeigen auf, wie genossenschaftliche Prinzipien zu einer stabileren und sozial verantwortlicheren Wirtschaft beitragen können.

Johann Brazda, Markus Dellinger, Dietmar Röhl (Hrsg.), «Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik: Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien», LIT-Verlag, 2013, https://www.lit-verlag.de/media/pdf/d6/80/33/Band_IV_9783643505156.pdf, rund 500 Seiten, oder gedruckt € 99.90, 978-3-643-50515-6

Reinventing Organizations

Frederic Laloux' bahnbrechendes Werk «Reinventing Organizations» untersucht die Evolution von Organisationsformen und stellt das Konzept der «Teal-Organisationen» vor. Laloux, der seine Erkenntnisse aus umfangreichen Studien verschiedener Unternehmen weltweit gewonnen hat, beschreibt, wie Organisationen sich von hierarchischen, kontrollorientierten Strukturen zu selbstorganisierenden, sinnorientierten Systemen entwickeln können. Das Buch bietet detaillierte Einblicke in Unternehmen, die bereits nach Teal-Prinzipien arbeiten. Die Breite sowie Tiefe seiner Analyse und Beschreibung – ganzheitlich, selbstorganisierend und sinnerfüllend operierender Unternehmen – ist einzigartig.

Frederic Laloux, «Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit», Vahlen, 2015, XV, 356 Seiten, CHF 44.90, 978-3-8006-4913-6



Podcast: Soziokratie im Krankenhaus funktioniert

Als Chefarzt fand es Dr. Andreas Artlich nicht mehr angemessen, allein zu bestimmen. In der Zusammenarbeit mit toll ausgebildeten und professionellen Mitarbeitenden war die Zeit reif für ein neues organisationales Betriebssystem.

Hier gibt er im preisgekrönten Persoblogger-Podcast «Klartext HR» Auskunft, warum die im Gesundheitswesen vorherrschenden linearen Hierarchien nicht mehr sein müssen und warum Soziokratie eine funktionierende Alternative darstellt; was Soziokratie als partizipatives System in puncto Personalgewinnung, Mitarbeiterzufriedenheit und Performance leistet, welche Schwierigkeiten und Risiken eine Entscheidung zur Einführung von Soziokratie mit sich bringt und wie diese überwunden werden können.

Artlich zeigt, dass auch das Konsentmodell im Spital funktioniert und dass damit alle mitgenommen werden.

PD Dr. med. Andreas Artlich ist seit 2002 Chefarzt für Kinder- und Jugendmedizin im St. Elisabethen-Klinikum der Oberschwabenklinik in Ravensburg. Aus Unbehagen an den linearen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen im Krankenhaus hat er 2008 bis 2010 berufsbegleitend Systemisches Management studiert.

Stefan Scheller, Klartext HR: «Soziokratie im Krankenhaus funktioniert: ein Erfahrungsbericht», Podcast, 15 Minuten, deutsch, 1.1. 2022, <https://persoblogger.de/klartext-hr> Episode 40



Wie Führung teilbar wird

Selbst in der basisdemokratischen Schweiz ist die Verteilung von Macht und Verantwortung in einer Organisation keine alltägliche Sache. Die Modelle der Shared Governance sollen helfen, diese Kultur zu entwickeln und zu pflegen. Hier sind die wichtigsten.

Peter Sennhauser | Text

1. Genossenschaft

Dieses Modell, tief verwurzelt in der Schweizer Tradition, basiert auf demokratischen Prinzipien und gemeinschaftlichem Eigentum.

Alleinstellungsmerkmale:

- Prinzip ein Mitglied, eine Stimme
- Gewinnbeteiligung der Mitglieder
- starker Fokus auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung

Anwendung:

Die in der Schweiz am weitesten verbreitete Form der Genossenschaft ist die Wohnbaugenossenschaft, die häufig aus den Bewohnern einer einzigen Liegenschaft besteht und im Konsens über wichtige Fragen wie Umbauten, Renovation oder sogar neue Mietparteien entscheidet. Genossenschaften wie der Migros-Genossenschafts-Bund, die Raiffeisen-Bank oder die Mobiliar-Versicherung mit Gründung 1826 sind Paradebeispiele für dieses Modell und zeigen, wie es auch in grossen Organisationen umgesetzt werden kann. Vielfach operiert hier die Geschäftsführung aber in einer Hierarchiestruktur.

2. Partizipatives Management

Dieses Modell, das seine Wurzeln in den Arbeiten der amerikanischen Autorin Mary Parker Follett aus der Wende des vorigen Jahrhunderts hat, betont den Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.

Alleinstellungsmerkmale:

- flache Hierarchien und offene Kommunikation
- Mitarbeiterfeedback wird aktiv eingeholt und berücksichtigt
- gemeinsame Zielsetzung und -verfolgung

Anwendung:

Partizipatives Management findet breite Anwendung in mittelständischen Unternehmen. Es soll Innovationen fördern und die Mitarbeiterbindung stärken.

3. Holacracy

Holacracy ist ein System der Selbstorganisation, das vom US-Amerikaner Brian Robertson entwickelt wurde. Es ersetzt die traditionelle Hierarchie durch ein System von «Kreisen» und «Rollen».

Alleinstellungsmerkmale:

- klare Regeln und Prozesse für Entscheidungsfindung
- flexible Rollenverteilung statt starrer Stellen und Hierarchiestufen
- regelmässige «Governance-Meetings» zur Anpassung der Organisationsstruktur

Anwendung:

Holacracy eignet sich besonders für innovative, schnell wachsende Unternehmen. In der Schweiz hat beispielsweise die Liip AG, ein digitales Unternehmen, Holacracy erfolgreich und beispielhaft implementiert.



4. Soziokratie

Die Soziokratie, entwickelt vom niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg, basiert auf dem Konsentprinzip und einer kreisförmigen Organisationsstruktur.

Alleinstellungsmerkmale:

- Entscheidungen im Konsent (kein Teilnehmer hat einen schwerwiegenden Einwand)
- doppelte Verknüpfung zwischen Kreisen
- offene Wahlen für Funktionen und Aufgaben

Anwendung:

Soziokratie wird oft in Non-Profit-Organisationen und Bildungseinrichtungen eingesetzt. In der Schweiz setzt die Alternative Bank seit 2021 auf dieses Modell und hat es jetzt für sich unter dem Begriff «ABS 3.0» adaptiert.

5. Agile Governance

Agile Governance überträgt Prinzipien aus der agilen Softwareentwicklung auf die Unternehmensführung. Wie der Name impliziert, geht es um Flexibilität und Geschwindigkeit in der Übernahme neuer Bedürfnisse der Auftraggeber und weniger um die Verteilung der «Macht».

Alleinstellungsmerkmale:

- kurze Entscheidungszyklen und schnelle Anpassungsfähigkeit
- Fokus auf Kundenbedürfnisse und Wertschöpfung
- selbstorganisierende Teams

Anwendung:

Dieses Modell ist besonders in der IT-Branche und bei Start-ups beliebt. Die Swisscom AG hat beispielsweise

agile Methoden in ihre Governance-Strukturen integriert, um flexibler auf Marktveränderungen reagieren zu können.

6. Shared Leadership im Gesundheitswesen

Dieses Modell wurde speziell für den Gesundheitssektor entwickelt und zielt darauf ab, die Expertise von Ärzten, Pflegepersonal und Verwaltung zu vereinen.

Alleinstellungsmerkmale:

- interdisziplinäre Entscheidungsgremien
- Fokus auf Patientenversorgung und Qualitätsverbesserung
- klare Verantwortungsbereiche bei geteilter Gesamtverantwortung

Anwendung:

Viele Schweizer Krankenhäuser, wie das Universitätsspital Zürich, haben Elemente des Shared Leadership implementiert, um die Versorgungsqualität zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

7. Teal-Organisation

Das Konzept der Teal-Organisation wurde von Frederic Laloux in seinem Buch «Reinventing Organizations» eingeführt und basiert auf der Idee evolutionärer Organisationsformen.

Alleinstellungsmerkmale:

- Selbstorganisation: Hierarchien werden durch selbstführende Teams ersetzt.
- Ganzheitlichkeit: Mitarbeiter werden als «ganze» Menschen mit all ihren Facetten gesehen.
- Evolutionärer Sinn: Die Organisation hat einen eigenen Zweck, der über Gewinnmaximierung hinausgeht.

Anwendung:

Teal-Organisationen finden sich oft in innovativen, werteorientierten Unternehmen. Das Teal-Modell erfordert jedoch eine tiefgreifende kulturelle Transformation und ist daher nicht für jedes Unternehmen geeignet. Eine der grössten Herausforderungen bei der Implementierung des Teal-Modells ist der radikale Bruch mit traditionellen Managementpraktiken. Es erfordert ein hohes Mass an Vertrauen in die Mitarbeiter und die Bereitschaft der Führungskräfte, Kontrolle abzugeben.

»

Gesundheitswesen als Modellfall für Führungswandel

Vor allem zweckorientierte Organisationen gewinnen durch geteilte Führung und Diversität an Effizienz. Das zeigt sich seit Jahren im Gesundheitswesen. Shared Governance löst dort immer mehr starre Hierarchien ab.

Peter Sennhauser | Text

Ist ein Unternehmen eine «Rechtsfiktion», die nur für den Gewinn der privaten Shareholder existiert? Oder ist es eine reale Einheit, die dem Wohl der ganzen Gesellschaft verpflichtet ist? In dieser Debatte aus den Anfängen des 20. Jahrhunderts sieht die «Harvard Business Review» die Wurzel der Frage nach Sinn und Zweck geteilter Führung. Parallel zum stetigen Einflussverlust von Regierungen sei bei den Menschen eine Erwartungshaltung entstanden, dass Konzerne und Firmen ihre Macht und ihren Einfluss vermehrt in den Dienst der Gesellschaft stellen. Namentlich im angelsächsischen Raum und selbst in den ultrakapitalistischen USA wird die Forderung nach transparent definiertem Unternehmens-Purpose stetig lauter.

Für Einrichtungen im öffentlichen Bereich wie Gesundheitsinstitute ist die Definition des «Zwecks» keine Herausforderung. Im Pflegebereich habe Shared Governance eine gut 40-jährige Geschichte, argumentiert die Autorenschaft eines Artikels im US-Magazin «Science Direct»; im Text mit dem Titel «Shared Governance: A New Age» machen die drei Pflegespezialist*innen auf neue Herausforderungen durch Generationenunterschiede und virtuelle Meetings aufmerksam und betonen die Notwendigkeit des Dialogs und des Einbezugs der Pflege in Entscheidungen.

Wo traditionell mit Verweis auf weitreichende Konsequenzen für Patientinnen und Patienten jeder Handgriff einer strikten Hierarchie unterstellt war, ist geteilte Führung für manchen Babyboomer noch ein grundlegend paradoxes Prinzip. Aber es setzt sich durch. So hat der neue Pflegechef am Kantonsspital Baselland aufgrund einer Weiterbildung an der Kalaidos FH das Prinzip in Liestal eingeführt. Mit eindeutigem Resultat, wie Cornelius-Monroe Huber, CNO, im Interview mit Medinside sagt: «Wir haben festgestellt, dass das Einbinden von Pflegefach und -bildung in die Entscheidungsfindung wegweisend ist für das Commitment und die Mitarbeitendenzufriedenheit im Unternehmensbereich Pflege.»

Mit Shared Governance lässt sich aber weit mehr erreichen als grössere Zufriedenheit oder mehr Engagement des notorisch knappen Gesundheits- und Pflegepersonals. «Ein weiteres Ziel ist es, neben der disziplinären Entscheidungsfindung, diese auch in interdisziplinären Gremien, gerade zwischen Arzt und Pflege, kultivieren zu können. Damit haben wir eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Fokus auf ein bestmögliches Patientenerlebnis mit umfassender Expertise gerichtet wird.»

Und solche Steigerung der Expertise durch «Schwarmintelligenz», Transparenz und gemeinsame Entscheidung führt gemäss einer neueren US-Studie aus dem Jahr 2021 tatsächlich zu einer signifikanten Verbesse-



rung der Patientenversorgung. Die Effektivität der Modelle im Gesundheitswesen lässt sich demnach vor allem durch zwei Hauptfaktoren erklären:

1. Intrinsische Motivation: Gesundheitsfachkräfte sind oft durch einen starken Sinn für ihre Berufung motiviert. Shared-Governance-Strukturen ermöglichen es ihnen, dieses Engagement direkt in Entscheidungsprozesse einzubringen.

2. Kollektive Intelligenz: Das Gesundheitswesen profitiert von einem breiten Spektrum an Expertise. Shared Governance nutzt diese Vielfalt, um bessere Entscheidungen zu treffen. Der Medizinjournalist und Schwarmintelligenz-Erfinder James Surowiecki argumentiert in «The Wisdom of Crowds» (2004), dass Gruppen unter den richtigen Bedingungen klügere Entscheidungen treffen als Einzelpersonen. Und wo, wenn nicht bei Fragen, die sich um Leben und Tod drehen, würde man sich das vermehrt wünschen?

Die Herausforderungen bei der Einführung von Shared-Governance-Modellen bleiben natürlich auch im Gesundheitswesen bestehen. Aber die bewährten Governance-Modelle aus diesem Bereich könnten als Blaupause für andere wissensintensive oder gemeinnützige Branchen dienen. Vielleicht vermindert sich dadurch auch das Spannungsfeld zwischen traditioneller Profitorientierung und Purpose.

»

CNO-Barometer: Fachkräfte durch mehr Verantwortung aufwerten

In der Pflege herrscht ein akuter Fachkräftemangel. Zusammen mit dem Kostendruck ist er die grösste Herausforderung für Chief Nursing Officers (CNO): Das sagen 85 Prozent der Befragten im neusten jährlichen CNO-Barometer.

Verbesserte Arbeitsbedingungen, Entlastung des Pflegepersonals und stärkere Wertschätzung werden als zentrale Lösungsansätze gesehen. Dabei kommen auch Elemente des Shared Governance-Ansatzes ins Spiel, wie mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum für Pflegenden, stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse, aktive Beteiligung der Pflegenden an der Gestaltung neuer Arbeitsmodelle und der Arbeitsumgebung.

Die Studie der Swiss Nurse Leaders wurde erstmals in Zusammenarbeit mit PwC herausgegeben

Swiss Nurse Leaders ist der Berufsverband für Führungskräfte in der Pflege und Partner von Swiss Leaders. Das «CNO-Barometer 2023» ist auf der Website swissnurseleaders.ch zu beziehen.

Partnerschaft, wenns brennt!

Weil bei einem Feuerwehreinsatz möglichst schnell das Richtige getan und deshalb sehr schnell entschieden werden muss und weil die Einsatzleitung in jedem Fall die Gesamtverantwortung für den Einsatz trägt, liegen der Einsatzbewältigung bei Brand- und anderen Notfällen zwar grundsätzlich hierarchische Führungsstrukturen im Feuerwehrtteam zugrunde.

Bei den meisten Ereignissen sind nebst der Feuerwehr aber auch noch weitere Organisationen wie beispielsweise der Rettungsdienst und die Polizei involviert. Das macht ein gemeinsames Führungsverständnis und das Vertrauen in die Verantwortungs- und Kompetenzbereiche jeder einzelnen Partnerorganisation, ja der einzelnen Protagonisten, absolut zentral.

Deswegen werden je nach Grösse und Komplexität des Ereignisses die einzelnen Führungsaktivitäten durch die Einsatzleitung einer Partnerorganisation koordiniert, oder es wird ein gemeinsamer, übergeordneter Führungsstab eingerichtet, in welchem die Bereichsleiter aller beteiligten Partnerorganisationen gleichberechtigt vertreten sind.

Die Entscheidungsgrundlagen werden dabei je nach Thema und Fachgebiet in den einzelnen Organisationen erarbeitet und der Einsatzleitung oder dem Führungsstab zur Entscheidung unterbreitet. Dabei kann es immer nur um den Erfolg des Einsatzes gehen.

Das setzt einiges voraus. Die entsprechenden Kompetenzen zum gemeinsamen Führungsverständnis werden beispielsweise in Ausbildungsangeboten wie dem Fachkurs Führung Grossereignis der FKS erarbeitet.

Ich nehme das gemeinsame und partnerschaftliche Führungsverständnis unter den Partnerorganisationen als äusserst wichtige Grundlage für die effiziente, effektive und erfolgreiche Einsatzbewältigung wahr.

»

Roland Fässler | Ist Präsident der Schweizerischen Feuerwehrinspektorenkonferenz (SFIK) der Feuerwehr Koordination Schweiz (FKS), www.feukos.ch, und leitet die Abteilung Feuerwehr der Gebäudeversicherung Zug, www.gvzg.ch



Inside Swiss Leaders

Die Parlamentarische Initiative für einen «Nachhaltigen Unternehmensstatus» braucht Ihre Unterstützung!

Mehr als 500 Unternehmen haben ihre Unterstützung für die parlamentarische Initiative 23.454 zum Ausdruck gebracht: Sie schlägt die Schaffung eines rechtlichen Status für «Nachhaltige Unternehmen» vor, der es Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsstrategie integrieren, ermöglicht, sich zu profilieren und von ihren Geschäftspartnern und Kunden anerkannt zu werden. Dieser Status ist zu 100 Prozent freiwillig.

Heute stehen KMU bereits unter Druck, den vielfältigen Nachhaltigkeitsanforderungen ihrer Kundinnen und Kunden gerecht zu werden. Der vorgeschlagene Rahmen würde die Erfüllung dieser Anforderungen erleichtern und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von KMU verbessern. «Diese Anerkennung wäre legitim und ermutigend für KMU, die diesen Weg einschlagen», erklärt Sophie Michaud Gigon, die Nationalrätin, die diese Initiative eingereicht hat. «Die Schaffung dieses Status würde es KMU ermöglichen, wettbewerbsfähig zu bleiben, indem ihnen ein klarer Rahmen für die Integration nachhaltiger Praktiken geboten wird, ohne ihre administrative Belastung zu erhöhen», fügt Patricia von Falkenstein, Nationalrätin der LDP, hinzu.

André Hoffmann, Vizepräsident von Roche, betont: «Ich unterstütze diese Initiative voll und ganz, und viele andere Unternehmensleiter haben ebenfalls ihre Unterstützung bekundet.»

Mitte August hat die Rechtskommission des Nationalrates entschieden, dieser Initiative keine Folge zu leisten und stattdessen auf die Ergebnisse des Berichts des Bundesrates zum Postulat 23.4062 zu warten. Das Schicksal dieser entscheidenden Initiative wird im September bei der Abstimmung im Plenum des Nationalrates entschieden.



Sophie Michaud Gigon



Patricia von Falkenstein



André Hoffmann

Dieser freiwillige rechtliche Status ist von wesentlicher Bedeutung für die KMU, die 99 Prozent der Unternehmen in der Schweiz ausmachen, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, wo Nachhaltigkeit zu einer unverzichtbaren Anforderung geworden ist.

Hier finden Sie die Initiative und weitere Dokumente der Allianz.



Folgen Sie den neuesten Nachrichten zu diesem Thema auf der LinkedIn-Seite der Allianz für Nachhaltige Unternehmen.



ALLIANZ FÜR NACHHALTIGE UNTERNEHMEN

Agenda

MEET THE EXPERT

Ratgeber Kündigung – Was muss ich bei der Auflösung des Arbeitsverhältnisses beachten?

Di 22. Oktober 2024 | 18.00 – 19.15 Uhr
Online, Anmeldung erforderlich

LEADER TRAINING DAY

Denkfehler erkennen und vermeiden – Wie Sie durch Ent-täuschung besser entscheiden.

Mi 23. Oktober 2024 | 8.30 – 17.30 Uhr
Zürich, Anmeldung erforderlich

100 MINUTEN FÜR IHREN NEUSTART

Entwickeln Sie Ihre Arbeitsmarktfähigkeit – Fünf Schlüsselbereiche für Ihre berufliche Zukunft.

Di 29. Oktober 2024 | 17.30 – 19.10 Uhr
Online, Anmeldung erforderlich

MEET THE AUTHOR

New Work Men – Eine neue Männlichkeit für eine neue Arbeitswelt.

Mo 4. November 2024 | 18.00 – 19.15 Uhr
Online, Anmeldung erforderlich

LEADER TRAINING DAY

Konstruktives Miteinander – Menschliches Verhalten verstehen lernen.

Do 7. November 2024 | 8.30 – 17.30 Uhr
Zürich, Anmeldung erforderlich

MEET THE EXPERT

Arbeitskräftemangel – Die Lösungen von Powercoders und Remotecoders.

Mi 20. November 2024 | 18.00 – 19.15 Uhr
Online, Anmeldung erforderlich

Auskünfte und Anmeldung finden Sie auf [swissleaders.ch/kalender](https://www.swissleaders.ch/kalender) oder kontaktieren Sie uns per Mail an info@swissleaders.ch

Impressum

Herausgeberin/Kontakt

Swiss Leaders
Postfach, CH-8042 Zürich
Tel. +41 43 300 50 50
info@swissleaders.ch
www.swissleaders.ch

Chefredaktor

Peter Sennhauser
Tel. +41 79 510 40 96
ps@swissreporter.ch

Werbung

Sarah Michellod
Tel. +41 21 552 04 21
s.michellod@swissleaders.ch

Konzeption

Serviceplan Suisse AG, Zürich
www.serviceplan.ch

Gestaltung

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Druck

Stämpfli Kommunikation, Bern
www.staempfli.com

Auflage

9715 Exemplare in 2 Sprachen
7745 Deutsch / 1970 Französisch
(WEMF Beglaubigung 2021 – 2022)

ISSN-Nr.

ISSN 2813-6748
Schlüsselwort: Leader (Swiss Leaders)

Erscheinungsweise

Erscheint viermal im Jahr
als Printausgabe.



www.swissleaders.ch

Geht an alle Swiss Leaders Mitglieder.

Die Autoren und Autorinnen äussern ihre persönliche Meinung, die nicht mit dem Standpunkt der Swiss Leaders-Redaktion übereinstimmen muss.

**Die nächste Ausgabe
des Leader erscheint
am 17. Dezember 2024**

SCHÄTZEN SIE UNS?

DANN SAGEN SIE ES WEITER!

Empfehlen Sie Swiss Leaders weiter

Als Mitglied unseres Netzwerks unterstützen Sie unseren Zweck. Überzeugen Sie auch Ihre Bekannten und Freunde, Teil der Swiss Leaders-Community zu werden. Für Ihr Engagement erhalten Sie eine Prämie von CHF 60 für jedes neu geworbene Aktiv-Mitglied oder CHF 20 für Young Leaders.

Dank Ihrer Empfehlung erhält das neue Mitglied 3 Monate gratis auf seine Jahresmitgliedschaft. Mehr Informationen unter:
www.swissleaders.ch/mwm

 **SWISS
LEADERS**

Ferien und Freizeit – ungeheuer günstig.



10% Rabatt auf Reka-Pay für Swiss Leaders Aktivmitglieder.

Gönnen Sie sich mehr für Ihr Budget: Mit Reka-Pay bezahlen Sie Tickets für den öffentlichen Verkehr und bei Bergbahnen, Ihre Ferien bei vielen Reiseanbietern, in Hotels, Restaurants, an Tankstellen (AVIA, BP und Coop Pronto) u.v.m.



MIT REKA LIEGT MEHR DRIN.

reka GELD



SELBSTFÜHRUNG UND KOMMUNIKATION

Führungsseminar für neue Leaders

Modul 1: Wie führe ich (mich): Selbstverständnis und Kommu- nikationsgrundlagen

Rollenabgrenzung, Reflexion,
Führung als Kommunikations- und
Beziehungsgestaltungsprozesse
verstehen

Frühjahr: **Do 13. - Fr 14.03.25**
Herbst: **Mo 29. - Di 30.09.25**
Hotel Sedartis, Thalwil ZH

Modul 2: Effektiver Umgang mit Führungsaufgaben und adäquaten Instrumenten

Gesprächsführung in verschiede-
nen Situationen, Kommunika-
tionsverhalten, professioneller Einsatz
von Führungsinstrumenten

Frühjahr: **Do 10. - Fr 11.04.25**
Herbst: **Do 30. - Fr 31.10.25**
Hotel Sedartis, Thalwil ZH

Modul 3: Eigene Wirkung in Teams entfalten

Teamprozesse gestalten,
fördern und fordern

Frühjahr: **Fr 16.05.25**
Herbst: **Fr 21.11.25**
Hotel Sedartis, Thalwil ZH



swissleaders.ch/weiterbildung

 **SWISS
LEADERS**